下载APP

开篇词 | 削弱运气的价值

2020-10-26 乔新亮

乔新亮的CTO成长复盘 进入课程 >

讲述：乔新亮
时长 19:16 大小 17.65M

你好，我是乔新亮，很高兴能在极客时间，和你聊聊我的一些认知和想法。

首先，请千万别叫我乔老师，虽然大家喜欢这么称呼我，因为我说话总是“一套一套”的……但无形之中，这称呼让我自己也有点惶恐，生怕一不小心就把“学生”带错了方向。因此，我总是避免站在“老师”的角度教授知识。我更愿意作为一个朋友，与你平等地交流探讨。

况且，我也不认为这世上存在“银弹”，可以直接将一名程序员变成 CTO —— 毕竟作者与读者所处的客观环境不同，难以直接套用方法论。**而且一个残酷的事实是，成功往往都**

有一定的偶然性，这让成功者的方法论受到局限，带有很大的“先知先觉”色彩。

有一次和 TGO 鲲鹏会一起去台湾做交流，大家讨论创业必备的基础素质有哪些，有勤奋、努力、协作能力……总之，列举了很多项，最后发现，最重要的是运气。

因此，在制作专栏之初，我就打定主意，它只能是真实个人经验的总结和阐述，只能源自我个人的工作见闻与实践，只能是作为一名 CTO 的自我复盘。我必须老老实实地和大家聊聊，我是如何从一名程序员，成长为一名优秀的 CTO 的。

为何我要向你复盘

我是个来自内蒙的农村孩子， 2002 年从西安电子科技大学毕业，先后就职神州数码、Vitria、BEA、IBM，并逐渐从程序员成为管理者，开始为组织的成功而承担压力。好景不长，2009 年，我确诊了重度抑郁症，当时真像生活在地狱之中。幸运的是，我走了出来，整个人的认知和生活方式被颠覆、被改变，宛若新生。

康复之后，我成长得更加迅速。从苏宁、环球易购到如今的彩食鲜，我经历了总监、副总裁、CTO 等多个岗位，管理过上万人的技术和业务团队，也拿到过千万的年薪。我给自己制定的下一阶段目标是：向优秀的 CEO 学习，从 CTO 变成 CEO。

所以，如今我的生活节奏是，每天应对技术和业务的双重挑战，学习企业经营的秘诀；上下班的路上，我会用手机听书，学习财务知识；业余时间，我为一些企业提供咨询服务，并参加各类技术和管理会议，分享、交流。

一晃 18 年过去了，我很努力，也很幸运：得到了不错的锻炼机会、遇到了不错的 Leader、受到公司频繁的正向激励、也获得了业界很多朋友的认可。可问题也恰恰出在这里 —— 我认识的很多朋友、同事、下属，并没有这样的好运气。

也许他们在职业生涯的开端，没有遇到一个好的导师；也许他们恰好入职了一家疏于管理的企业，白白耽误了自己的成长；也可能，他们只是有点糊涂、有点懵，温温吞吞地就浪费了三五年时光。可对于一个人的职业生涯来说，时间还是很重要的。

也许，他们依然会成功，只是过程中的弯路没少走。他们有一搭没一搭地历练，在大厂、小公司间来回求职、飘荡，感到痛苦、迷茫，可能还会遇到“中年危机”。每次出去分

享，都会有这样的同学加我微信，给我留言。说真的，我感受到了他们的痛苦，我的心里也会有点难受。

我想，如果我能将自己的“血泪实践”完整分享出来，一定能帮助你少走弯路。那些成功者通过好运气获取的经验，那些幸存者付出惨痛代价得到的教训，我想将它以文章和音频的形式分享给你。

我希望，在你日后的无数次成功中，运气只占微不足道的一小部分，其余的皆来自努力奋斗、无休止学习、充分的交流和探索。**更重要的是，我希望你能快乐，我们还要工作 30 年、40 年，别让这段时光显得那么漫长。**

所以，我决定创作这个专栏。

梳理成长的中轴线

我们将从三个方面出发分享经验，分别是「对个人认知的复盘」、「对管理工作的复盘」、「对专业成长的复盘」。在我看来，当前时代，对于认知、管理和技术的思考，将成为大部分技术人成长的中轴线。

正确认知的形成十分漫长。举个例子，在我职业生涯的前七年，我会为了钱而跳槽，为了钱而工作。我也想把自己说得牛一点，“高端”一点，但事实就是这样。

2009 年以后，我经历了人生震荡，开始逐渐忘记薪资，为了成长而工作；现在，我在自己身上充分验证了这项认知的价值，开始将它传播给更多人。

这是一个有痛苦、有成就、不断摸索、不断总结的过程，对这样经历的追述、总结和提炼，将是我们专栏的主要内容。我和专栏编辑也相信，用真实经历代替理论方法，也是帮助大家少走弯路的最佳形式。

其他的关键认知还有很多，比如：

如何进行职业规划？规划一定要做，且每五年就要迈上一个新的职业生涯台阶；

如何保证工作任务成功交付？认知到位 + 彪悍执行 = 成功交付；

如何理解平台选择和个人努力的关系？选择决定上限，努力决定下限。

……

基于文章体量和结构设计考虑，它们有的独立存在于一章，有的则贯穿于其他章节的字里行间。梅花创投的创始合伙人吴世春说，人的一生都在为认知买单。我非常认可这句话，**认知，或许是我们一生最大的“隐性消费”吧。**

希望这个专栏，能帮助大家多成长、少买单。

对管理工作的复盘，则重点面向技术管理者，以及向往管理岗位的朋友，应该也包括此时的你。从岗位职责的角度讲，管理者有三大类必须完成的本职工作：

组织调整到位；

加强协同效率；

激发团队活力。

无论其中哪一项，都不需要重复造轮子。比如我会建议大家将职能型研发组织结构，调整为产品型研发组织结构，也叫做“Pizza 型团队”：

1. 每个研发中心为一个最大产品团队；
2. 二级部门按产品下分多个产品组织为三级部门，每个产品组织均形成一 个产品团队；
3. 每个人员至少归属到一个产品团队，暂不限制归属产品数量；
4. 每个产品团队约为 7 ~ 8 人，人数受限，最多 10 人；
5. 三级部门产品团队 Leader 可以是团队任意成员；
6. 产品团队 Leader 要求（综合能力）：专业能力、领导力、汇报能力；
7. 团队 Leader 任命原则为能者居之，能上能下。

你可能会想，刚承诺过自我复盘、不讲虚的，这就开始搞理论了，能落地、能实践吗？答案是，一定能。当 2020 年 10 月 26 日，本篇文章上线并与大家见面时，彩食鲜就正在使用着上述组织结构和调整机制，连团队人数都精确复刻了，几乎等同于管理层面的“开源”。

来源于实践，回归到实践，这个原则不会变。

除此之外，我也会系统化地为大家分享，关于技术架构的思考和总结。管理不是空中楼阁，任何一名技术管理者，都应该有深厚的技术功底，请大家谨记。

不知道以上内容是否对你的胃口？如果你有其他的困惑，也欢迎与我交流、给我留言。你的困惑可能会在加餐部分得到解答，我也会时常在评论区回复大家的提问。

旅途的起点

写下这章开篇词前，专栏编辑问我，乔老师，你做专栏的初心是什么？相对于你的个人收入，做专栏的 ROI （投资回报率）很低吧？

我说，确实很低。但我会这么做也谈不上什么“初心”，没有多么高大上，只是觉得能帮到大家是件挺有意义的事儿。

如果非要拔高一下立意，我认为，这是对整个社会有积极意义的。无论我们说起数字化转型，还是聊到新基建，其真正的关键永远是人，是每一家科技企业的中层技术管理者，而不是冰冷的代码或机器。

试想一下，**如果我们的中坚力量都要面临如此多的成长困扰，还谈何发展、谈何进步？这也是我的真实想法。**

所以，甭管这份初心是阳春白雪，还是下里巴人，我都想邀请你共赴这段学习之旅，一同复盘、一同成长。

让我们下一讲再见。

34 人觉得很赞 | 提建议

© 版权归极客邦科技所有，未经许可不得传播售卖。 页面已增加防盗追踪，如有侵权极客邦将依法追究其法律责任。

下一篇

精选留言 (20)

写留言

公号-技术夜未眠
2020-10-27

从文字，从语音中能感受到那种真诚，学习和努力的目标。

作者回复: 公号-技术夜未眠，你好
谢谢认可

4

蚂蚁闲游
2020-10-27

一个决定要做技术的人， 职业生涯的前5-8年，一定要高强度的加强技术认识和核心技术能力。 工作3年左右就进入技术团队或项目管理是很有风险的。 最后就管不了了， 技术认识不深、管理心得不足。按乔老师说的， 随便再放荡3年，中年危机就来了， 一定会来的（除了那种没有人生目标的人，不断被边缘化，也无感的人）。
...
展开

作者回复: 蚂蚁闲游，你好
不断成长，人生难免会走些弯路，从长久看不见得是弯路。只要走出来就好

3

David Mao
2020-10-27

乔老师，走向管理岗位后，怎么才能更好的继续提升技术能力呢？我是较早进入管理岗的，感觉技术根基不太深，目前在努力夯实技术部分。
展开

作者回复: 你好，David
一定不能脱离技术，后面我们第三部分就是讲这个点的，简单总结说，自己可以不亲自动手，但必须有判断能力，同时要有很强的学习能力，耐心等待第三部分内容

1

^_aP
2020-10-27

您好，您说技术和管理两手都要抓、都要硬。那技术管理者关注的技术层级和一线开发者、架构师有哪些不同呢？您日常通过什么渠道和办法保持技术体感呢？

展开

作者回复: 你好，技术非常重要。
首先要有一条专业线非常深，这样后面去理解很多技术的时候可以触类旁通。
其次，作为技术管理者， 架构的思维很重要，能够判断技术的价值，通过下属的迅速掌握要点。
经常参与技术讨论，做决策是一个非常实用的办法。

1

莫问天机
2020-10-27

确实是，更过的要反省自身，外在的环境是顺是逆，主观的还是在自己，即便是机会来了也抓不住，好久没成长的时候，其实应该去扎根，把根扎深了才会成长

展开

作者回复: 莫问天机，你好。
说的特别好，把根扎深了，提升能力，技不压身

1

夏公子
2020-10-27

喜欢乔哥的分享，被打动了~在这里持续学习

展开

作者回复: 夏公子，你好
感谢感谢

1

杨恒连在上海
2020-10-27

沟通创造价值，分享带来快乐

展开

作者回复: 杨恒连在上海，你好

哈哈， 谢谢， 居然记得我的演讲常用语

1

嘻同学

2020-10-27

看完开篇词就定了

展开

作者回复: 嘻同学，你好

你是不是太草率了，感觉压力上来了，我要好好努力

1

长脖子树

2020-10-27

看了标题点进来的，之前看过异类，描述了类似的观点，除了个人的努力，一个人的运气也是相当重要的，期待老师后面的内容！

展开

作者回复: 长脖子树，你好

让自己状态好，持续学习，一个开心的人运气不会太差

1

公号-技术夜未眠

2020-10-26

乔大很接地气，非常的接地气。

展开

作者回复: 公号-技术夜未眠，你好

第二次看到你的回复，感谢认可

1

思维

2020-10-26

第一篇就很受益。受益一：如何保证工作任务成功交付？认知到位 + 彪悍执行 = 成功交付。我的执行太“温柔”了。受益二：人的一生都在为认知买单。向优秀的人学习，不断提高认知。

作者回复: 思维， 你好，
加油， 一起努力

1

陈云龙
2020-10-26

我也称为像乔老师一样的CTO

展开

作者回复: 你好，陈云龙
太棒了

1

术子米德
2020-10-26

🤔☕🤔☕🤔
做管理，不丢技术，很认可
可是，做了管理，很多技术的细节就跟不进去
紧接着，数年后自然就出现，说懂技术，实际都是听来的，不是自己实践得来，这时候就有技术飘起来的感觉，不知道乔老师是否遇到过这样的情景，求指点，谢谢！...

展开

作者回复: 你好，术子米德
做管理， 也是技术管理， 一定要贴近实际的工作，要尽在掌控，不是自己做，但自己都要懂。
下属研究一个月，你要通过半个小时问到最重要的精华，这是能力。 绝对不能纯粹做人的管理，要有专业为根。
“这个课程很便宜，听完第一课就感觉很值，确定不是极客时间故意给大家的福利么？ ” 这个不能让编辑听见，估计马上要涨价了

1

小炭
2020-10-26

非常愿意与老师共赴这段学习之旅，一起复盘，一同成长。

作者回复: 你好，小炭
谢谢你的时间

1

glutton
2020-10-26

很接地气，也感受到了高度，有信心跟着乔老师学完。

展开

作者回复: 你好，glutton
一起努力，我自己也需要努力

1 1

roc
2020-10-26

乔大（不叫老师一下子想不出来叫啥好）的开篇词太接地气了

作者回复: 你好，roc
太感谢了

1 1

业余草
2020-10-26

听君一席话胜读万卷！

展开

作者回复: 你好，业余草
感谢，一起多交流

1 1

相逢是缘
2020-10-28

乔老大的这个专栏能早出来两年该多好啊

展开

作者回复: 你好，相逢是缘。感谢你的认可，分享、交流、成长，这些永远不晚，加油！

Ken

2020-10-27

能不能详细介绍一下如何成职能型团队转向产品型团队？

作者回复: 你好，Ken

我们后面有个专题讲这个部分内容，谢谢你关心。

Ken

2020-10-27

一般都说慈不掌兵，技术管理者如果太温和的话，是不是不利于管理团队，如何逐步改进？请教！

作者回复: 你好，Ken

感觉你都是我的拖了，哈哈，我们后面有个专题讲这部分，您问的两个问题都是技术管理者做好做不好很关键的地方

1